

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**OS COMPORTAMENTOS DE AUTO-GESTÃO E O SUCESSO DE
CARREIRA: ANÁLISE DA RELAÇÃO DIRECTA, VARIÁVEIS
MEDIADORAS E MODERADORAS**

José Pedro Almeida Matias

Mestrado Integrado em Psicologia
(Secção dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2013

**UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**OS COMPORTAMENTOS DE AUTO-GESTÃO E O SUCESSO DE
CARREIRA: ANÁLISE DA RELAÇÃO DIRECTA, VARIÁVEIS
MEDIADORAS E MODERADORAS**

José Pedro Almeida Matias

Dissertação orientada pelo Professor Doutor Manuel Rafael

Mestrado Integrado em Psicologia

(Secção dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2013

Agradecimentos

Ao concluir a tese, gostaria de agradecer, em primeiro lugar, ao Professor Manuel Rafael pela orientação e ajuda prestada ao longo do trabalho.

Agradeço também à Professora Isabel Paredes pela ajuda que me deu na aplicação dos questionários à pré-amostra.

Agradeço ainda aos colaboradores das organizações que participaram neste trabalho, à Dra. Andreia Grade, e à minha família.

Índice geral

Resumo.....	iv
Abstract.....	v
1 Introdução.....	1
1.1 A carreira e os modelos de desenvolvimento ao longo da vida.....	2
1.2 A importância da <i>boundaryless career</i> e da <i>protean career</i>	4
1.3 A Auto-gestão de carreira.....	5
1.4 O Sucesso de Carreira.....	6
1.5 Os Princípios da Gestão de Carreira Organizacional.....	8
1.6 A Influência da Participação em Iniciativas de Desenvolvimento.....	9
1.7 A Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências.....	10
1.8 Gestão de Carreira Organizacional Vs. Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências.....	12
2 Método.....	13
2.1 Amostra.....	13
2.2 Procedimento.....	14
2.3 Instrumentos.....	15
2.3.1 Questionário sobre Estratégias de Carreira.....	15
2.3.2 Questionário sobre a Participação em Iniciativas de Desenvolvimento...	16
2.3.3 Questionário sobre a Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências.....	17
2.3.4 Questionário de Medida do Sucesso de Carreira.....	18
2.4 Estratégia de Análise.....	19
3 Resultados.....	20
3.1 Estatísticas Descritivas.....	20
3.2 Relações entre Variáveis: Análises de Correlação.....	21
3.3 Relações entre Variáveis: Análises de Mediação.....	23
3.4 Relações entre Variáveis: Análises de Moderação.....	25
4 Discussão.....	26
5 Limitações e Sugestões para Trabalhos Futuros.....	30
Referências Bibliográficas.....	31

Índice de Quadros

Quadro 1 – Estatísticas Descritivas.....	21
Quadro 2 – Correlações de Kendall's tau.....	23
Quadro 3 – Hipótese de Mediação.....	25
Quadro 4 – Hipótese de Moderação.....	26

Resumo

Este trabalho tem como objectivo principal verificar se os comportamentos de Auto-Gestão de Carreira dos colaboradores estão relacionados com o Sucesso de Carreira. Adicionalmente, também se pretende averiguar a existência de variáveis mediadoras (Participação em Iniciativas de Desenvolvimento de Capacidades) e de variáveis moderadoras (Apoio Percebido para o Desenvolvimento de Competências) na relação acima descrita. Para analisar as relações entre estas variáveis, recorreu-se a uma amostra constituída por 21 colaboradores de cinco empresas de consultadoria. Os resultados indicam que a Auto-Gestão de Carreira não está relacionada significativamente com o Sucesso de Carreira, não apoiando ainda as relações de mediação e moderação inicialmente previstas. Estes resultados apoiam a perspectiva, segundo a qual a Auto-Gestão de Carreira deve ser considerada como uma variável intermédia na relação de outros conceitos com o Sucesso de Carreira. Por outro lado, apesar de não se verificarem as relações de mediação e moderação previstas inicialmente, os resultados demonstram a importância da gestão de carreira organizacional para o Sucesso de Carreira.

Palavras-chave: Auto-Gestão de Carreira; Sucesso de Carreira; Gestão de Carreira Organizacional.

Abstract

The main goal of this work is to check the relationship between Career Self-Management and Career Success. Besides, this work wants to see if there are some mediator variables (Participation in Competency Development Initiatives) and moderator variables (Perceived Support for Competency Development) that intervene in the relationship described above. The relationships among these variables were observed in a sample composed by 21 workers, who work in five consulting companies. The results demonstrate that Career Self-Management is not significantly related to Career Success and also that there are no mediator or moderator variables that intervene in the main relationship, which does not support the initial predictions. So, the results found give support to the perspective that considers Career Self-Management as a variable that intermediates the relationships between other concepts and Career Success. On the other hand, in spite of not demonstrating the mediating and moderating relationships predicted, this work reinforces the important role of organizational career management to achieve Career Success.

KeyWords: Career Self-Management; Career Success; Organizational Career Management.

1 Introdução

Actualmente as organizações operam em ambientes que se caracterizam por um grau de incerteza muito maior do que o que existia há algum tempo atrás. Esta incerteza contribuiu para que as organizações adoptassem estruturas mais flexíveis e se tornassem mais competitivas, forçando os colaboradores a assumir maiores responsabilidades na gestão das suas carreiras profissionais. Deste modo, a maior quota de responsabilidade inerente à gestão de carreira passou para os próprios colaboradores, o que faz com que conceitos como a Auto-gestão de Carreira constituam um pré-requisito para o sucesso profissional (Eby, Butts, & Lockwood, 2003, citado por De Vos, Dewettinck, & Buyens, 2009; King, 2004, cit. por De Vos, et al., 2009; Seibert, Kraimer, & Crant, 2001, cit. por De Vos, et al., 2009).

Porém, a maior flexibilidade das organizações não as impede de intervir na gestão de carreira dos colaboradores, nomeadamente através da criação de iniciativas de desenvolvimento de novas capacidades e de um clima de apoio à evolução das suas competências. Tendo em conta o indivíduo e a organização no processo de gestão de carreira, De Vos, Dewettinck, e Buyens (2009) descobriram que a participação em iniciativas de desenvolvimento de novas capacidades está relacionada com o número de promoções efectuadas. Além disso, a percepção dos colaboradores sobre o apoio que a organização dá à evolução das suas competências influencia o sucesso de carreira subjectivo (De Vos, et al., 2009).

Por outro lado, De Vos, De Hauw, e Van der Heijden (2011) verificaram que não basta haver iniciativas para os colaboradores desenvolverem as suas competências, sendo também importante o apoio das chefias, dos colegas e da organização para a evolução da empregabilidade do indivíduo. Esta afirmação confirma que a participação do indivíduo em iniciativas de desenvolvimento de novas capacidades, assim como o

apoio da organização percebido constituem factores importantes para explicar o sucesso de carreira dos colaboradores (De Vos, et al., 2011).

Este trabalho analisa simultaneamente o contributo dos comportamentos dos colaboradores e das políticas da organização para o sucesso profissional, adoptando a perspectiva “balanceada” de Baruch (2006). Deste modo, o primeiro objectivo será verificar se a Auto-gestão de Carreira dos colaboradores está relacionada com o seu Sucesso de Carreira. A descoberta desta relação poderia conferir apoio adicional ao efeito encontrado por De Vos et al. (2009), que constataram que os comportamentos de Auto-gestão de Carreira afectam o Sucesso de Carreira subjectivo.

Esta investigação examina ainda a importância das iniciativas de desenvolvimento de novas capacidades e do apoio da organização percebido para o sucesso dos colaboradores com mais e menos comportamentos de Auto-gestão de Carreira. A descoberta da importância destes dois factores poderá permitir às organizações perceber se estão a premiar aos indivíduos com maior vontade em ascender na carreira, concedendo-lhes apoio suficiente. Por outro lado, também será possível perceber se a participação em iniciativas de desenvolvimento e o clima de apoio à evolução de competências funcionam como substitutos da Auto-gestão de carreira para alcançar o sucesso profissional.

1.1 A carreira e os modelos de desenvolvimento ao longo da vida

Ao analisar as práticas individuais e organizacionais de gestão de carreira, esta investigação concentra-se na população constituída por adultos e profissionais, contrastando com trabalhos que se focam nos adolescentes e estudantes universitários. Assim, o presente trabalho enquadra-se na perspectiva dos modelos de desenvolvimento ao longo da vida, que demonstram um interesse particular no estudo da população

adulta (Rafael, 2007). Estes modelos defendem que as necessidades, motivações, valores e normas sofrem alterações devidas à evolução da sociedade, ao crescimento das organizações, e sobretudo ao desenvolvimento das pessoas (Schein, 1980).

No domínio da sociedade e das organizações, os modelos de desenvolvimento ao longo da vida destacam vários factores que justificam o estudo da gestão de carreira na população adulta: factores demográficos, tecnológicos, culturais e económicos (Rafael, 2007). Entre os factores demográficos, destaca-se o aumento da esperança média de vida, que faz com que haja um maior número de pessoas mais velhas a trabalhar, e o crescimento do número de mulheres envolvidas no mundo do trabalho (Rafael, 2007). De entre os factores tecnológicos, pode-se destacar o aumento significativo do número de profissões, sendo que muitas delas não existiam no período em que os trabalhadores adultos fizeram as suas escolhas de carreira (Rafael, 2007). Quanto aos factores culturais e económicos, as mudanças que ocorrem neste domínio afectam bastante as organizações, criando frustrações em muitos trabalhadores adultos (Rafael, 2007).

No domínio do desenvolvimento pessoal, os modelos de desenvolvimento ao longo da vida destacam as mudanças que podem ocorrer em vários períodos da vida adulta, como na meia-idade e na velhice. Neste sentido, é importante que as práticas organizacionais de gestão de carreira tenham em conta estas mudanças e resultem em decisões que respeitem as diferentes faixas etárias e grupos culturais (Schein, 1980). Dado que têm em conta os factores anteriores e as mudanças que ocorrem ao longo da vida, estes modelos de desenvolvimento constituem o paradigma adequado para perceber as práticas individuais e organizacionais de gestão de carreira descritas em baixo.

1.2 A importância da *boundaryless career* e da *protean career*

O estudo dos comportamentos de Auto-gestão de Carreira provém de conceitos como a *boundaryless career* (Arthur & Rousseau, 1996, cit. por De Vos et al., 2009) e a *protean career* (Hall, 1996, cit. por De Vos, et al., 2009), que atribuem uma grande responsabilidade aos indivíduos na gestão de carreira. A *boundaryless career* caracteriza-se pela grande variedade de tarefas presentes nas funções, pelas redefinições periódicas das profissões da pessoa e pela alternância de períodos estáveis e de mudança ao longo da carreira (Mirvis & Hall, 1994). Estas alterações, que contrastam com o sistema de carreira tradicional, estão contempladas na gestão estratégica de recursos humanos das organizações e visam responder à incerteza do ambiente. A gestão estratégica de recursos humanos das organizações tem como objectivo alinhar os colaboradores e a própria empresa com o ambiente externo (Baruch, 2004).

Assim, as alterações introduzidas pela *boundaryless career* conduzem ao alinhamento dos colaboradores e das empresas com o ambiente externo, contribuindo também para que as pessoas adquiram competências de carreira resultantes dos desafios enfrentados pelas organizações (De Fillippi & Arthur, 1994). Entre as competências requeridas pela *boundaryless career* está a capacidade para derivar um significado da grande variedade de experiências de carreira vividas, integrando-as numa auto-imagem coerente (Mirvis & Hall, 1994). Esta auto-imagem coerente permite evitar a ocorrência de dúvidas excessivas no *self*, possibilitando ainda reexaminar determinadas aspirações de carreira que já não podem ser satisfeitas. Entre as aspirações de carreira que dificilmente são satisfeitas estão a segurança de emprego, o aumento dos rendimentos do trabalho, e o *status* da posição hierárquica (Mirvis & Hall, 1994).

Além de ter que saber lidar com a grande variedade de experiências de carreira, que caracterizam a *boundaryless career*, as pessoas têm que assumir maior controlo sobre o seu percurso de carreira. Deste modo Hall (2003) preconiza uma nova orientação de carreira, em que a organização já não assume a gestão de carreira dos colaboradores na totalidade, que se designa por *protean career*. Como as pessoas têm maior controlo sobre as suas carreiras, verifica-se que os valores pessoais passam a ter maior preponderância nas decisões profissionais, enquanto os resultados alcançados são avaliados por critérios subjectivos (Hall, 2003).

1.3 A Auto-gestão de carreira

A interpretação pessoal das experiências de carreira e a possibilidade de controlar o decurso da mesma contribui para a valorização dos comportamentos de Auto-gestão de Carreira. A Auto-gestão de Carreira refere-se à pro-actividade dos colaboradores na gestão das suas carreiras, visível na recolha de informação sobre oportunidades de carreira, procura de *feedback* sobre o desempenho e competências pessoais, utilização do *networking* para criar oportunidades de carreira e nas acções para aumentar a visibilidade do indivíduo (King, 2004, cit. por De Vos et al., 2009; Kossek et al., 1998, cit. por De Vos et al., 2009; Orpen, 1994, cit. por De Vos et al., 2009; Sturges et al., 2002, 2005, cit. por De Vos et al., 2009).

Num contexto mais geral, Noe (1996) divide o processo de gestão de carreira em três fases: a Exploração de carreira, o Desenvolvimento de objectivos de carreira, e a Implementação da estratégia de carreira. A Exploração de carreira permite ao indivíduo adquirir noções pessoais como os pontos fortes e fracos, os seus interesses e valores, possibilitando também obter conhecimentos sobre eventuais oportunidades de carreira que estejam ao seu alcance (Noe, 1996). Este conhecimento do *self* e do ambiente

contribui para que o indivíduo possa estabelecer objectivos de carreira mais realistas e desenvolver estratégias apropriadas (Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2000).

Ao manifestar comportamentos de Exploração de carreira, o indivíduo desenvolve os seus Objectivos de carreira e toma consciência das actividades necessárias à concretização dos mesmos. Os Objectivos de carreira podem tratar-se de promoções, aumentos salariais, ou desenvolvimento de competências (Greenhaus, 1986, cit. por Noe, 1996) e dão origem às Estratégias de carreira que influenciam o comportamento do indivíduo (Locke et al., 1981, cit. por Noe, 1996). A Estratégia de carreira refere-se aos comportamentos ou actividades que aumentam as probabilidades de o colaborador atingir os seus objectivos de carreira (Noe, 1996).

Em particular, King (2001) destaca dois tipos de estratégias de carreira: as estratégias de posicionamento e de influência. As estratégias de posicionamento têm como objectivo otimizar os contactos pessoais, competências e experiência para maximizar as hipóteses de concretizar os objectivos de carreira (King, 2001). As estratégias de influência pretendem influenciar as decisões dos agentes organizacionais que podem definir a concretização dos objectivos de carreira (King, 2001). As estratégias que permitem aos colaboradores atingir os seus objectivos de carreira constituem a medida utilizada para avaliar a Auto-gestão de Carreira neste trabalho.

1.4 O Sucesso de Carreira

A implementação das Estratégias de carreira permite aos colaboradores alcançarem os objectivos que definiram previamente, sendo que a sua eficácia pode ser avaliada pelo Sucesso de Carreira. Genericamente, o Sucesso de Carreira pode ser definido como a obtenção dos resultados profissionais desejados pelo indivíduo em

qualquer momento da sua carreira nas organizações (Arthur et al., 2005, cit. por De Vos & Soens, 2008).

No passado, a investigação focava-se exclusivamente nos indicadores objectivos do Sucesso de Carreira, tais como a posição hierárquica na organização e o número de promoções alcançadas pelos colaboradores (Arthur et al., 2005, cit. por De Vos & Soens, 2008; Bozionelos, 2004, cit. por De Vos & Soens, 2008). Porém, tendo em conta o grau de incerteza actual, a investigação tem atribuído maior valor ao significado pessoal do Sucesso de Carreira, que se manifesta através dos sentimentos de satisfação e de realização profissional do indivíduo (Seibert, Crant, & Kraimer, 1999, cit. por De Vos & Soens, 2008).

Para além dos indicadores objectivos e do significado pessoal do Sucesso de Carreira, este trabalho também considera a medida em que os colaboradores acreditam que representam um valor acrescentado na sua organização actual e no mercado de emprego externo (Bird, 1994, cit. por De Vos & Soens, 2008; Sullivan, Carden, & Martin, 1998, cit. por De Vos & Soens, 2008; Eby et al., 2003). Assim, este trabalho avalia esta variável contemplando os indicadores objectivos tradicionais, como as promoções e o salário, o significado pessoal do Sucesso de Carreira, e o Valor percebido na organização actual e no mercado de emprego externo.

Partindo das duas variáveis anteriores, este trabalho tem como objectivo principal verificar se os colaboradores com maiores níveis de Auto-gestão de carreira têm maior sucesso nas suas carreiras profissionais. Esta associação é defendida por investigações que referem que os colaboradores mais pró-activos têm tendência para procurar oportunidades que lhes permitem alterar a natureza das suas funções ou

alcançar as posições desejadas dentro da organização (Crant, 2000 cit. por De Vos et al., 2009). Assim, pode-se enunciar a primeira hipótese:

- **Hipótese 1:** Prevê-se que a Auto-gestão de Carreira estará positivamente relacionada com o Sucesso de Carreira dos colaboradores.

1.5 Os Princípios da Gestão de Carreira Organizacional

Ao adoptar a perspectiva “balanceada” de Baruch (2006), reconhece-se que as organizações já não podem proporcionar empregos “seguros”, forçando os colaboradores a assumir maiores responsabilidades pelas opções de carreira que pretendem seguir. No entanto, esta perspectiva afirma que as organizações têm a possibilidade de ajudar os colaboradores a melhorar as suas competências e aptidões para que possam escolher as opções de carreira mais acertadas (Baruch, 2006). Ao ajudar os colaboradores a melhorar as suas competências e aptidões, as empresas empreendem uma gestão de carreira organizacional que visa planear e gerir as carreiras dos seus funcionários (De Vos et al., 2009).

Para além de contribuir para o desenvolvimento das competências e aptidões individuais, a gestão de carreira organizacional permite alinhar as necessidades dos colaboradores com o funcionamento da organização. Este alinhamento é realizado a partir de uma grande variedade de programas e intervenções, que podem assumir a forma de sessões de formação e *assessment centres* ou programas de mentorado e aconselhamento de carreira (Baruch, 1999, cit. por De Vos et al., 2009; Baruch & Peiperl, 2000, cit. por De Vos et al., 2009).

Tendo em conta que as organizações também intervêm na gestão das carreiras dos indivíduos, é possível que os colaboradores se distingam entre si quanto à participação nestas Iniciativas de Desenvolvimento de Capacidades. A Participação em

Iniciativas de Desenvolvimento de Capacidades avalia o grau em que os colaboradores desenvolvem as suas competências, participando activamente nos programas e intervenções existentes nas organizações (De Vos et al., 2011).

1.6 A Influência da Participação em Iniciativas de Desenvolvimento

Tendo em vista o contributo das organizações para o desenvolvimento das carreiras, é possível que os colaboradores com maiores índices de Auto-gestão de Carreira tenham maior participação nas Iniciativas de Desenvolvimento de Capacidades. Este raciocínio é apoiado pela descoberta de Noe (1996), em que se verificou que os indivíduos que obtinham mais informações sobre os seus pontos fortes e fracos e potenciais opções de carreira tinham maior motivação para participar em iniciativas de desenvolvimento. Ao contrário, os colaboradores com menores índices de Auto-gestão de carreira devem valorizar menos as Iniciativas de Desenvolvimento de Capacidades, pois não têm uma percepção nítida dos seus interesses e das oportunidades de carreira existentes.

Por outro lado, espera-se que a Participação em iniciativas de desenvolvimento de capacidades esteja relacionada com o Sucesso de carreira. Esta associação foi comprovada por Ng et al. (2005) e Rosenbaum (1994), que descobriram que a participação em iniciativas organizacionais de aconselhamento de carreira e desenvolvimento de competências tinham uma relação positiva com o Sucesso de Carreira (cit. por De Vos et al., 2011).

Deste modo, espera-se que a Participação em Iniciativas de Desenvolvimento de Capacidades constitua uma variável mediadora na relação entre a Auto-gestão de Carreira e o Sucesso de Carreira. As Iniciativas de Desenvolvimento de Capacidades promovidas pela organização podem constituir um meio apropriado para os

colaboradores mais pró-ativos adquirirem competências que lhes permitam progredir para as posições que desejam. Estas competências também podem fazer com que os colaboradores mais pró-ativos possam desempenhar funções mais enriquecedoras, contribuindo para o aumento dos sentimentos de satisfação e realização profissional.

As competências adquiridas nas iniciativas de desenvolvimento de capacidades seriam benéficas não só para o percurso destes colaboradores na sua organização, mas também poderiam contribuir para aumentar o Valor percebido destas pessoas no mercado de emprego externo. Por outro lado, os colaboradores mais pró-ativos podem aproveitar os programas de mentorado e de aconselhamento de carreira existentes nas organizações para escolher as oportunidades de carreira mais benéficas.

Como refere a Hipótese 1, a investigação tem revelado que a Auto-gestão de Carreira dos colaboradores tem uma associação directa com o Sucesso de Carreira (e.g., King, 2004, cit. por De Vos et al., 2009). Assim, este trabalho espera que a Participação em Iniciativas de Desenvolvimento de Capacidades exerça uma mediação parcial na relação entre a Auto-gestão de Carreira e o Sucesso de Carreira. Espera-se que a mediação exercida pela Participação em Iniciativas de Desenvolvimento de Capacidades constitua um efeito que suplementa a associação entre a Auto-gestão de Carreira e o Sucesso de Carreira. Deste modo, pode-se enunciar a segunda hipótese:

- **Hipótese 2:** Prevê-se que a Participação em iniciativas de desenvolvimento de capacidades media parcialmente a relação entre a Auto-gestão de Carreira e o Sucesso de Carreira.

1.7 A Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

Para além de pretenderem desenvolver novas competências e descobrir novas oportunidades de carreira por sua própria iniciativa, os colaboradores mais pró-ativos

também esperam uma contribuição activa das organizações na gestão das suas carreiras (De Vos et al., 2009). Esta expectativa pode ser explicada pelos pressupostos do Contrato Psicológico, que refere que os colaboradores mais pró-activos esperam um apoio da organização na gestão das suas carreiras em troca pelas contribuições que dão através do seu trabalho (Cavanaugh & Noe, 1999, cit. por De Vos et al., 2009). Entre as contribuições dos colaboradores com maior Auto-gestão de Carreira destaca-se o investimento do seu tempo pessoal e energia no auto-desenvolvimento e no aprofundamento do *networking*, que se reflecte nos resultados do seu trabalho (Sturges et al., 2005, cit. por De Vos et al., 2009).

A expectativa do apoio da organização na gestão das carreiras dos colaboradores com maior pro-actividade pode ser influenciada pela gestão de carreira organizacional, referida anteriormente. Deste modo, tendo em conta a existência desta expectativa nos colaboradores mais pró-activos, torna-se especialmente importante analisar a influência da Percepção de Apoio ao desenvolvimento de competências no Sucesso de Carreira. A Percepção de Apoio ao desenvolvimento de competências pode ser definida como a percepção dos colaboradores sobre o apoio que a organização proporciona ao desenvolvimento das suas capacidades (De Vos et al., 2011).

A Percepção de Apoio ao desenvolvimento de competências pode ser uma variável muito importante para o Sucesso de Carreira, pois favorece o aumento de competências e conhecimentos do indivíduo, contribuindo também para aumentar a sua empregabilidade na organização (Campion, Cheraskin, & Stevens, 1994, cit. por De Vos et al., 2011). Ao aumentar a empregabilidade dos colaboradores dentro da organização, a Percepção de Apoio ao desenvolvimento de competências pode contribuir decisivamente para elevar os níveis de Sucesso de Carreira nas três vertentes analisadas neste trabalho.

1.8 Gestão de Carreira Organizacional Vs. Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

Na sua investigação, De Vos et al. (2011) descobriram que o Sucesso de Carreira subjectivo é afectado principalmente pela Auto-gestão de Carreira dos colaboradores, e não tanto pelas práticas de gestão de carreira oferecidas pelas organizações. Face a esta descoberta, De Vos et al. (2009) sugerem que o Sucesso de Carreira subjectivo pode estar relacionado com a Percepção de Apoio ao desenvolvimento de competências e não propriamente com as práticas existentes na organização.

As descobertas referidas no parágrafo anterior enfatizam a necessidade de distinguir as práticas de assistência à gestão de carreira existentes nas organizações da Percepção de Apoio ao desenvolvimento de competências dos colaboradores. Adicionalmente, a distinção entre estas duas variáveis é reforçada pelo facto de De Vos et al. (2009) terem descoberto que a Auto-gestão de Carreira e a gestão de carreira organizacional funcionam como substitutos.

Assim, estes autores descobriram que a gestão de carreira organizacional relaciona-se positivamente com o Sucesso de Carreira apenas nos colaboradores com baixos níveis de Auto-Gestão de Carreira (De Vos et al., 2009). No caso dos colaboradores com elevados níveis de Auto-gestão de Carreira, verificou-se que algumas práticas de gestão de carreira organizacional relacionavam-se marginalmente com o Sucesso de carreira subjectivo, enquanto outras tinham uma relação negativa (De Vos et al., 2009).

A ausência de uma relação positiva entre a gestão de carreira organizacional e o Sucesso de Carreira nos colaboradores mais pró-activos deve-se ao facto de algumas práticas formais poderem constranger as iniciativas pessoais destas pessoas (De Vos et

al., 2009). Deste modo, se não existir uma Percepção de Apoio ao desenvolvimento de competências, a gestão de carreira organizacional pode não contribuir para o Sucesso de Carreira dos colaboradores mais pró-ativos. Face a esta observação, este trabalho considera a Percepção de Apoio ao desenvolvimento de competências como uma variável moderadora da relação entre a Auto-gestão de Carreira e o Sucesso de Carreira, sendo possível enunciar a terceira hipótese:

- **Hipótese 3:** A Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências modera a relação entre a Auto-gestão de Carreira e o Sucesso de Carreira.

Em seguida, vão ser apresentados a amostra e o procedimento utilizados nesta investigação; os resultados obtidos; a discussão das hipóteses enunciadas; bem como as limitações e sugestões para investigações futuras.

2 Método

2.1 Amostra

A influência dos comportamentos dos indivíduos e das políticas das organizações no Sucesso de Carreira foi analisada a partir de uma amostra de colaboradores de cinco empresas de consultoria localizadas em Lisboa (N=21). Segundo os dados obtidos, os colaboradores exerciam funções bastante distintas, que compreendiam cargos administrativos, financeiros, e de consultoria. A amostra integrava também colaboradores de diversas posições hierárquicas, sendo que alguns deles tinham poucos meses de antiguidade enquanto outros eram seniores. No entanto, como se demonstra a seguir, não se pôde obter a caracterização de seis colaboradores de uma das organizações-participantes por um lapso de procedimento.

A amostra que serviu de base a este trabalho foi precedida pela aplicação dos questionários a uma pré-amostra (N=10) numa empresa que também pertencia ao ramo da consultadoria. Genericamente, esta pré-amostra era constituída por consultores e administrativos, tendo desempenhado uma importância muito grande, conforme vai ser referido a seguir.

2.2 Procedimento

Em três das cinco empresas da amostra, a participação foi obtida mediante um contacto presencial prévio com os respectivos responsáveis. Este contacto prévio permitiu contextualizar o estudo e apresentar os seus objectivos, bem como submeter os questionários à apreciação dos responsáveis destas empresas. Nas outras duas empresas a participação foi obtida através de um contacto com colaboradores, que responderam aos questionários e divulgaram-nos a outros colegas, permitindo a recolha de um maior número de respostas.

Em quatro das cinco empresas, a divulgação dos questionários pelos colaboradores foi feita a partir da Internet, sendo que as suas respostas também se processaram *online*. Na quinta empresa os questionários foram divulgados em formato de papel, não incluindo as quatro questões iniciais que avaliam o sexo, a idade, a data de entrada na organização e o cargo desempenhado. Este lapso impediu a caracterização dos participantes desta empresa, registando-se por isso seis sujeitos com respostas omissas às quatro questões iniciais deste trabalho.

Antes da amostra, procedeu-se à tradução dos itens que constituíam os questionários originais e à aplicação dos mesmos numa pré-amostra. Esta pré-amostra foi fundamental para o desenrolar da investigação, pois permitiu examinar a consistência interna dos itens das versões traduzidas dos questionários, bem como os

valores resultantes da exclusão de cada um. De seguida apresentam-se os questionários aplicados, sendo que, cada um dos itens resulta da tradução das versões originais.

2.3 Instrumentos

2.3.1 Questionário sobre Estratégias de Carreira

O primeiro instrumento aplicado foi o Questionário sobre Estratégias de Carreira (*Career Strategies Inventory*), que é constituído por quatro escalas que avaliam os Comportamentos de Networking, a Criação de Oportunidades, a Auto-Nomeação e a Procura de Orientação de Carreira (Gould & Penley, 1984, cit. por Noe, 1996; Noe, 1996). Este questionário abrange comportamentos utilizados pelos colaboradores para gerir as suas carreiras nas organizações, sendo por isso usado para medir a Auto-gestão de Carreira (De Vos et al., 2009).

Os Comportamentos de Networking são avaliados por quatro itens como “Construir uma rede de amigos no seu departamento que o/a possa ajudar a progredir na carreira”. A Criação de Oportunidades é avaliada por três itens (e.g., “Tentar desenvolver capacidades e especialização em áreas que são consideradas críticas para o seu departamento). A Auto-Nomeação é medida por três itens (e.g., “Dar conhecimento ao seu superior das tarefas profissionais que quer desempenhar”). A Procura de Orientação de Carreira é avaliada por quatro itens como “ Pedir ao seu superior algum tipo de orientação de carreira”.

A escala de respostas para os itens do Questionário sobre Estratégias de Carreira é composta por cinco alternativas, que variam entre 1= “Muito baixo” e 5= “Muito elevado”. Relativamente à Consistência Interna das escalas deste questionário, apuraram-se os seguintes valores na amostra: Comportamentos de Networking (0,791); Criação de Oportunidades (0,769); Auto-Nomeação (0,811); e Procura de Orientação de

Carreira (0,786). No global, o Questionário sobre Estratégias de Carreira tem uma consistência interna de 0,916 na amostra, sendo que o questionário original registou um valor de 0,800 (Noe, 1996). Relativamente à pré-amostra, o Questionário sobre Estratégias de Carreira registou uma consistência interna de 0,717.

2.3.2 Questionário sobre a Participação em Iniciativas de Desenvolvimento

O segundo instrumento aplicado na amostra foi o Questionário sobre a Participação em Iniciativas de Desenvolvimento (*Employee participation in competency development initiatives*), que é constituído por 12 itens. Este questionário tem como principal objectivo avaliar a medida em que os participantes se envolvem num conjunto de iniciativas de desenvolvimento de capacidades, como programas de mentorado, formações, discussões sobre a carreira e outras (De Vos et al., 2011). Um dos itens que constitui este questionário é a frequência com que os participantes recorrem a “Formações planeadas para aumentar as suas competências técnicas”.

Segundo os autores do questionário original, as respostas são representadas por três factores: a formação (e.g., formações dedicadas ao desenvolvimento de capacidades gerais, como a comunicação); a aprendizagem *on-the-job* (e.g., um mentor que orienta os colaboradores no seu desenvolvimento pessoal); e as práticas de gestão de carreira (e.g., discussões de carreira com um mentor da organização). No entanto, estes autores constataram que existiam inter-correlações elevadas entre estas três escalas, pelo que os 12 itens foram analisados de forma global (De Vos et al., 2011).

De igual modo, este trabalho examinou os itens que compõem este questionário de forma global, tendo-se observado uma Consistência Interna de 0,914, enquanto o valor do questionário original e da pré-amostra foi 0,820 e 0,866 respectivamente.

Relativamente à escala de respostas, esta é composta por cinco alternativas, que variam entre 1= “Nunca” e 5= “Sempre”.

2.3.3 Questionário sobre a Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências

O terceiro instrumento aplicado na amostra foi o Questionário sobre a Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências (*Perceived support for competency development*), composto por 12 itens, que avalia a medida em que os participantes sentem que a organização apoia o desenvolvimento das suas competências (De Vos et al., 2011). Um dos itens incluídos neste questionário foi “Todas as informações relativas às oportunidades de carreira dentro da organização são disponibilizadas facilmente”.

No questionário original, De Vos et al. (2011) descobriram que as respostas dos participantes eram representadas por dois factores: o apoio dado por colegas e supervisores (e.g., “O meu superior assegura-se que desenvolvo as competências de que necessito para a minha carreira”) e o apoio dado pela organização (e.g., “A minha organização proporciona oportunidades de formação novas e criativas”). No entanto, à semelhança do que aconteceu com o Questionário sobre a Participação em Iniciativas de Desenvolvimento, De Vos et al. (2011) analisaram os 12 itens de forma global.

Este trabalho também examina os itens deste questionário de modo global, tendo-se registado uma Consistência Interna de 0,882, enquanto os valores do questionário original e da pré-amostra foram 0,820 e 0,631 respectivamente. A escala de respostas deste questionário é composta por cinco alternativas, que variam entre 1= “Discordo totalmente” e 5= “Concordo totalmente”.

2.3.4 Questionário de Medida do Sucesso de Carreira

Como foi referido, este trabalho analisa o Sucesso de Carreira sob três vertentes: a vertente objectiva, o significado pessoal do Sucesso de Carreira, e o Valor de mercado percebido pelos colaboradores. Greenhaus et al. (1990) avaliam as duas primeiras vertentes através do Questionário sobre o Sucesso de Carreira Subjectivo, cuja designação original é *Perceived career success* (cit. por De Vos et al., 2009). Este questionário é constituído por cinco itens, tendo sido registada uma Consistência Interna de 0,905 na amostra. Este valor contrasta com o trabalho de De Vos et al. (2009) e com a pré-amostra, que apresentaram 0,760 e 0,850 respectivamente. Um dos itens incluído no Questionário sobre o Sucesso de Carreira Subjectivo é “Estou satisfeito com os progressos que fiz no sentido de alcançar os objectivos da minha carreira”.

A terceira vertente, que mede a percepção sobre o valor acrescentado dos colaboradores na organização actual e no mercado de emprego externo, foi avaliada com o Questionário sobre o Valor Percebido (*Perceived marketability*). Este questionário é constituído por seis itens, sendo que os três primeiros medem a percepção sobre o valor acrescentado na organização actual, enquanto os três últimos referem-se ao valor acrescentado noutras organizações (Eby et al., 2003).

Relativamente aos três primeiros itens do Questionário sobre o Valor Percebido (e.g., “Considerando as minhas capacidades e experiência, a empresa em que trabalho vê-me como uma mais-valia”) registou-se uma Consistência Interna de 0,827. Em contraste, Eby et al. (2003) registou um valor de 0,730, enquanto a pré-amostra apresentou 0,843. Quanto à segunda parte deste questionário, registou-se uma Consistência Interna de 0,517, tendo-se optado por não excluir nenhum item pois o valor mais elevado resultante da exclusão de uma das questões é 0,519. Desta forma, o

facto de não haver uma diferença substancial entre estes valores justifica a escolha de se manterem inalterados os três itens da segunda parte deste questionário (e.g., “*Considerando as minhas capacidades e experiência, tenho muitos empregos disponíveis*”). Por outro lado, o valor registado por Eby et al. (2003) foi 0,740, enquanto a pré-amostra apresentou 0,835.

Na amostra, a Consistência Interna dos seis itens do Questionário sobre o Valor Percebido foi de 0,611. Por outro lado, a medida global do Sucesso de Carreira, que inclui o Questionário sobre o Sucesso de Carreira Subjectivo (Greenhaus et al., 1990, cit. por De Vos, 2009) e o Questionário sobre o Valor Percebido (Eby et al., 2003), registou uma Consistência Interna de 0,857 na amostra.

2.4 Estratégia de Análise

A análise dos dados estatísticos deste trabalho enquadra-se na Metodologia Quantitativa-Correlacional, que se caracteriza pela observação de relações entre as variáveis de resposta presentes nos questionários aplicados. As variáveis de resposta utilizadas neste trabalho resultam dos estudos factoriais efectuados pelos autores dos questionários originais.

Estas variáveis são classificadas por determinados valores, que são obtidos a partir da média das respostas que os participantes deram aos diferentes sub-conjuntos de itens dos questionários. Após terem sido obtidos os valores que caracterizam as variáveis, são utilizadas técnicas estatísticas como as correlações e as regressões para observar o tipo de relações que estas estabelecem entre si. Deste modo, a Metodologia Quantitativa-Correlacional permite determinar se as relações entre as variáveis observadas empiricamente estão enquadradas nas hipóteses teóricas mencionadas anteriormente.

3 Resultados

3.1 Estatísticas Descritivas

As estatísticas descritivas que classificam as variáveis incluídas neste trabalho estão presentes no Quadro 1. A análise deste Quadro permite observar que, de forma geral, os participantes manifestam níveis de Auto-Gestão de Carreira que se situam acima do ponto médio da escala ($M=3,60$; $D.P.=0,61$). Nesta variável, pode-se destacar a Criação de Oportunidades como a dimensão em que se registaram as pontuações mais elevadas ($M=3,76$; $D.P.=0,60$), enquanto os Comportamentos de Networking obteve as pontuações mais baixas ($M=3,49$; $D.P.=0,70$). Estes dados demonstram que os colaboradores inquiridos dão primazia ao desenvolvimento das suas capacidades pessoais para atingirem os seus Objectivos de Carreira, em detrimento da construção de relações com outras pessoas da mesma organização.

A observação do Quadro 1 também revela que os colaboradores inquiridos não têm uma participação significativa nas Iniciativas de Desenvolvimento de Capacidades existentes nas organizações ($M=2,53$; $D.P.=0,88$). Deste modo, a maioria dos colaboradores não utiliza com frequência estas iniciativas como oportunidades para desenvolver competências que podem ser úteis à obtenção do Sucesso de Carreira. Por outro lado, a Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências encontra-se acima do ponto médio da escala ($M=3,48$; $D.P.=0,80$). Estes dados indicam que a maioria dos participantes sente-se, pelo menos, minimamente apoiada pelas organizações no desenvolvimento das suas competências.

Quadro 1 Estatísticas Descritivas

Variável	Média	Desvio-Padrão
Comportamentos Networking	3,49	0,70
Criação de Oportunidades	3,76	0,60
Auto-Nomeação	3,67	0,77
Procura de Orientação de Carreira	3,52	0,75
Auto-Gestão de Carreira	3,60	0,61
Participação em Iniciativas de Desenvolvimento de Capacidades	2,53	0,88
Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências	3,48	0,80
Sucesso de Carreira Subjectivo	3,41	1,04
Valor Interno percebido	3,35	0,90
Valor Externo percebido	3,25	0,64
Sucesso de Carreira	3,35	0,70

Quanto à última variável deste trabalho, o Sucesso de Carreira, verifica-se que as respostas dadas encontram-se acima do nível médio da escala ($M=3,35$; $D.P.=0,70$). Neste âmbito pode-se destacar o Sucesso de Carreira Subjectivo, que engloba indicadores objectivos e de satisfação pessoal, como a dimensão que mais contribuiu para o resultado global da variável Sucesso de Carreira ($M=3,41$; $D.P.=1,04$). Por outro lado, o Valor Interno Percebido ocupa a posição intermédia ($M=3,35$; $D.P.=0,90$), enquanto o Valor Externo Percebido registou os valores mais baixos ($M=3,25$; $D.P.=0,64$).

3.2 Relações entre Variáveis: Análises de Correlação

Depois da análise das Estatísticas Descritivas, esta parte do trabalho pretende observar as relações entre as variáveis sob estudo e verificar em que medida as hipóteses enunciadas anteriormente são apoiadas pelos dados obtidos. Em primeiro

lugar, vão ser analisados os coeficientes de correlação entre as variáveis Auto-Gestão de Carreira e o Sucesso de Carreira, tendo em atenção as respectivas dimensões.

A correlação bivariada entre a Auto-gestão de Carreira e o Sucesso de Carreira foi analisada a partir do coeficiente *Kendall's tau*, não tendo sido utilizados os coeficientes de *Pearson* e de *Spearman*. Esta escolha deve-se ao facto de o coeficiente de *Pearson* ser aplicado em dados com escala intervalar e com distribuição normal (Field, 2011), o que não acontece com esta amostra, pois os dados pertencem à escala ordinal. Adicionalmente, esta amostra tem uma dimensão reduzida ($N=21$) classificando os participantes de acordo com muitas variáveis, o que é mais coerente com os pressupostos do coeficiente *Kendall's tau* do que com o de *Spearman* (Field, 2011).

Em baixo apresenta-se o Quadro 2, que representa uma matriz de correlações entre todas as variáveis e respectivas dimensões utilizadas neste trabalho. A observação deste Quadro sugere a existência de uma relação positiva entre a Auto-gestão de Carreira e o Sucesso de Carreira ($k=0,265$; $p=0,05$), que no entanto tem uma magnitude fraca (Franzblau, 1958, cit. por Faísca, 2010). Estes dados demonstram ainda que esta relação não é significativa ($p \geq 0,05$), pelo que a Hipótese 1, que prediz uma associação positiva entre a Auto-Gestão de Carreira e o Sucesso de Carreira, não é apoiada.

Apesar de os dados não apoiarem a Hipótese 1, o Quadro 2 permite observar que existem duas dimensões da Auto-Gestão de Carreira que têm uma relação significativa com o Sucesso de Carreira. Estas dimensões são a Criação de Oportunidades ($k=0,399$; $p=0,009$) e a Auto-Nomeação ($k=0,321$; $p=0,028$) sendo que estas relações são significativas ao nível 0,01 e 0,05 respectivamente.

Quadro 2 Correlações de Kendall's tau

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	0,400**	1								
3	0,432**	0,547**	1							
4	0,601**	0,270	0,660**	1						
5	0,310*	0,368*	0,554**	0,471**	1					
6	0,331*	0,270	0,509**	0,351*	0,633**	1				
7	0,159	0,302*	0,275	0,130	0,238	0,353*	1			
8	0,271	0,361*	0,286*	0,264	0,177	0,203	0,512**	1		
9	0,091	0,161	0,111	0,076	0,203	0,068	0,059	-0,027	1	
10	0,727**	0,523**	0,716**	0,757**	0,441**	0,408**	0,160	0,306*	0,100	1
11	0,255	0,399**	0,321*	0,167	0,282*	0,394**	0,834**	0,637**	0,167	0,265

Legenda: 1 – Comportamentos de Networking; 2 – Criação de Oportunidades; 3 – Auto-Nomeação; 4 – Procura de Orientação de Carreira; 5 – Participação em Iniciativas de Desenvolvimento de Capacidades; 6 – Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências; 7 – Sucesso de Carreira Subjectivo; 8 – Valor Interno Percebido; 9 – Valor Externo Percebido; 10 – Auto-Gestão de Carreira; 11 – Sucesso de Carreira

** . Correlação significativa para $p < 0,01$.

* . Correlação significativa para $p < 0,05$.

3.3 Relações entre Variáveis: Análises de Mediação

Para testar a Hipótese 2, que afirma que a Participação em Iniciativas de Desenvolvimento de Capacidades medeia parcialmente a relação entre a Auto-Gestão de Carreira e o Sucesso de Carreira, utilizou-se uma análise de regressão em três passos visíveis no Quadro 3 (Baron & Kenny, 1986). O primeiro passo consistiu na realização de uma regressão entre a Auto-Gestão de Carreira (VI) e a Participação em Iniciativas de Desenvolvimento de Capacidades (Mediador). Esta regressão revela que a Auto-Gestão de Carreira e a Participação em Iniciativas de Desenvolvimento de Carreira têm uma correlação moderada positiva ($R=0,666$), sendo que a primeira variável é responsável por cerca de 44,3% da variância da segunda. Estas conclusões são baseadas no facto de R representar o valor da correlação entre as duas variáveis envolvidas,

enquanto R^2 simboliza a percentagem de variância da variável-critério explicada pelo preditor (Field, 2011).

O resultado da ANOVA demonstra que a VI afecta o Mediador, pois o valor de F que se encontra no Quadro 3 é significativo ao nível $p < 0,01$. De acordo com Field (2011), a ANOVA revela se os preditores incluídos no modelo conseguem prever adequadamente a variável-critério, sendo que esta previsão assenta no valor de F e no respectivo nível de significância. Assim, os resultados do primeiro passo permitem concluir que existe menos de 1% de possibilidades de este valor de F ocorrer no caso da VI e do Mediador não estarem relacionados entre si (Field, 2011).

O segundo passo recomendado por Baron e Kenny (1986) consiste na realização de uma regressão entre a Auto-Gestão de Carreira (VI) e o Sucesso de Carreira (VD). Esta regressão demonstra que a VI afecta a VD, pois existe uma correlação fraca positiva entre as duas variáveis ($R = 0,477$), sendo que a ANOVA revela que o valor F do Quadro 3 é significativo ao nível $p < 0,05$ (Field, 2011).

O terceiro passo de Baron e Kenny (1986) consiste numa regressão da Auto-Gestão de Carreira (VI) e da Participação em Iniciativas de Desenvolvimento de Capacidades (Mediador) com o Sucesso de Carreira (VD). Como pode ser visto no Quadro 3, a Participação em Iniciativas de Desenvolvimento de Capacidades (Mediador) não afecta o Sucesso de Carreira (VD), o que indica que não há um efeito de Mediação (Baron & Kenny, 1986). Esta conclusão é baseada no facto de a ANOVA comprovar que o valor F do Quadro 3 não é significativo ao nível $p < 0,05$ (Field, 2011). Deste modo, estas análises indicam que a Participação em Iniciativas de Desenvolvimento de Capacidades não exerce um efeito de mediação parcial, como previsto na Hipótese 2.

Quadro 3 Hipótese de Mediação

	R	F	Sig
Passo 1. AGC-PIDC	0,666	15,106**	0,001
Passo 2. AGC-SC	0,477	5,604*	0,029
Passo 3. AGC e PIDC-SC	0,479	2,687	0,095

** . Valor significativo para $p < 0,01$

* . Valor significativo para $p < 0,05$

3.4 Relação entre Variáveis: Análises de Moderação

Para testar a Hipótese 3, que afirma que a Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências modera a relação da Auto-Gestão de Carreira com o Sucesso de Carreira, foi utilizado um procedimento de quatro passos (Faísca, 2010). O primeiro passo consistiu em transformar as pontuações da Auto-Gestão de Carreira (VI) e da Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências (Moderador) em *z-scores*. Este procedimento tem como finalidade impedir a existência de multicolineariedade, ou seja, evitar correlações elevadas entre a VI e o Moderador no modelo de regressão (Faísca, 2010; Field, 2011).

Seguidamente, criou-se uma variável-produto, que representa a interacção entre a Auto-Gestão de Carreira e a Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências. No terceiro passo, realizou-se uma regressão por blocos, em que entraram em primeiro lugar a VI e o Moderador isolados, enquanto no segundo bloco, entrou a variável-produto (Faísca, 2010). Finalmente, o quarto passo consistiu em verificar o contributo da variável-produto no modelo de regressão, sendo que se este for significativo, estamos perante um efeito de moderação (Faísca, 2010; Baron & Kenny, 1986).

O Quadro 4 representa o terceiro passo da análise da Hipótese de Moderação, a partir do qual é possível executar o quarto passo e verificar se ocorre o efeito previsto.

Como demonstra o Quadro 4, o contributo da variável-produto no modelo de regressão não é significativo ($F=2,293$; $p=0,115$), permitindo concluir que a hipótese de moderação não é apoiada pelos dados (Faísca, 2010; Baron & Kenny, 1986). Assim, tal como sucedeu com as duas primeiras hipóteses, a Hipótese 3 também é refutada pelos dados recolhidos neste trabalho.

Quadro 4 Hipótese de Moderação

Passo 3	F	Sig.
1º Bloco (AGC e PADC)	3,593*	0,049
2º Bloco (AGC*PADC)	2,293	0,115

*Valor significativo para $p<0,05$.

4 Discussão

Os resultados deste trabalho demonstram que a Auto-Gestão de Carreira está relacionada com o Sucesso de Carreira dos colaboradores, embora a associação entre as duas variáveis não seja significativa. Adicionalmente, também se conclui que a Participação em Iniciativas de Desenvolvimento de Capacidades não ajuda a explicar a eventual relação entre a Auto-gestão de Carreira e o Sucesso de Carreira. Por último, a Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências também não afecta a natureza ou a intensidade da eventual relação entre a Auto-Gestão de Carreira e o Sucesso de Carreira dos colaboradores.

Relativamente à Hipótese 1, o resultado obtido contraria alguns estudos anteriores, que constataram que o Sucesso de Carreira dos colaboradores é principalmente afectado pelas suas iniciativas de Auto-Gestão de Carreira (De Vos et al., 2009). De Vos et al. (2009) verificaram ainda que as práticas de gestão de carreira

proporcionadas pelas organizações tinham um peso inferior às iniciativas de Auto-Gestão de carreira no Sucesso de Carreira dos colaboradores. Este último aspecto também é contrariado por este trabalho, uma vez que a Participação em Iniciativas de Desenvolvimento de Capacidades e o Apoio Percebido para o Desenvolvimento de Competências estão relacionados com o Sucesso de Carreira.

No entanto, o resultado encontrado neste trabalho também replica outras investigações anteriores, que descobriram que a Auto-Gestão de Carreira não está directamente relacionada com o Sucesso de Carreira ou as Percepções de Empregabilidade (De Vos & Soens, 2008). Porém, torna-se importante ressaltar que esta medida de Auto-Gestão de Carreira incluía apenas indicadores comportamentais (Comportamentos de Networking e de Auto-Nomeação), excluindo indicadores reflexivos (De Vos & Soens, 2008).

Os resultados deste trabalho sugerem que, em vez de constituir uma Variável Independente, a Auto-Gestão de Carreira pode ser uma Variável Mediadora que explica a associação de outros conceitos com o Sucesso de Carreira. Esta hipótese é equacionada por De Vos & Soens (2008), que propõem que a Auto-Gestão de Carreira constitui uma variável Mediadora da relação entre a *protean career* e a satisfação de carreira. Neste caso, os comportamentos de Auto-gestão de carreira seriam uma manifestação visível do facto de o indivíduo pretender assumir o controlo da sua carreira, explicando a associação da *protean career* com o sucesso de carreira.

Por outro lado, a Auto-Gestão de Carreira pode também constituir uma Variável Mediadora na relação da Exploração e dos Objectivos de carreira com o Sucesso de Carreira. Como foi referido, Noe (1996) defende que a Exploração de Carreira permite conhecer o tipo de capacidades e comportamentos que é necessário desenvolver para

obter o Sucesso de Carreira. Deste modo, os colaboradores que manifestassem mais actividades de Exploração de Carreira, seriam mais pró-activos no local de trabalho, e teriam mais possibilidades de construir carreiras de sucesso.

A confirmação do papel mediador exercido pela Auto-gestão de carreira daria mais importância às actividades de exploração e estabelecimento de objectivos de carreira. Nesta perspectiva a auto-exploração, que revela informações sobre qualidades e atitudes pessoais, e a exploração do meio, que permite obter informações das diferentes facetas do ambiente (Greenhaus et al., 2000), teriam maior ênfase no entendimento do sucesso de carreira. Do mesmo modo, haveria maior valorização da regulação do comportamento devida aos objectivos de carreira, pois estes afectam o esforço empregue, o “alvo” a atingir, a persistência, a formulação de estratégias e a obtenção de feedback (Greenhaus et al., 2000).

A análise dos resultados deste trabalho revela uma associação estatisticamente significativa entre uma das dimensões da Auto-Gestão de Carreira, a Criação de Oportunidades, e o Sucesso de Carreira. Este resultado permite destacar a Criação de Oportunidades como uma dimensão importante do processo de Gestão de Carreira, uma vez que também tem correlações significativas com as variáveis de Exploração de Carreira (Noe, 1996). A associação simultânea com a Exploração de Carreira e com o Sucesso de Carreira reforça a possibilidade de a Criação de Oportunidades constituir uma Variável Medidora na relação entre os dois conceitos anteriores.

Apesar da Hipótese 2 não ter sido apoiada, a Participação em Iniciativas de Desenvolvimento de Carreira é importante para o Sucesso de Carreira, pois os resultados demonstram uma associação significativa entre estas duas variáveis. Assim, estes resultados replicam a descoberta feita por De Vos et al., (2011) e apoiam a

importância das acções de Gestão de Carreira Organizacional para os resultados obtidos pelos colaboradores.

Por outro lado, os resultados demonstram que os colaboradores que manifestam maior Auto-Gestão de Carreira também têm maior participação nas Iniciativas de Desenvolvimento de Capacidades promovidas pela organização. Esta associação prova que as organizações também são capazes de corresponder ao desejo dos colaboradores mais pró-activos em ascender na carreira, proporcionando oportunidades para adquirirem novas capacidades.

Relativamente à Hipótese 3, o facto de ter sido refutada não diminui a importância da Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências, pois esta variável está significativamente relacionada com o Sucesso de Carreira. Deste modo, este trabalho apoia a descoberta de De Vos et al. (2011), que demonstra que as organizações não se devem limitar a oferecer oportunidades de desenvolvimento de capacidades. É também importante que os esforços que os colaboradores fazem para desenvolver novas capacidades sejam apoiados pelas chefias, colegas e pela própria organização (De Vos et al., 2011).

Por outro lado, os resultados deste trabalho permitiram apurar que a Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências está significativamente relacionada com a Auto-gestão de Carreira. A existência desta relação confirma que as organizações estão a corresponder à expectativa dos colaboradores mais pró-activos, que pretendem ser apoiados nos seus esforços para evoluir na carreira (De Vos et al., 2009).

Pode-se referir ainda que a relação positiva da Auto-Gestão de Carreira com a Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências indica que os colaboradores mais pró-activos não se sentem constrangidos pelas práticas de gestão de carreira

organizacional. Este resultado indica que nas organizações inquiridas, as práticas de gestão de carreira respeitam as iniciativas pessoais dos colaboradores mais pró-activos, ao mesmo tempo que apoiam os seus esforços de desenvolvimento de carreira (De Vos et al., 2009). Por último, dado que a Participação em Iniciativas de Desenvolvimento de Capacidades e a Percepção de Apoio ao Desenvolvimento de Competências têm uma relação positiva com a Auto-Gestão de Carreira, conclui-se que não desempenham o papel de substitutos. Assim, pode-se concluir que estas duas variáveis não podem substituir a Auto-Gestão de Carreira na obtenção do Sucesso de Carreira.

5 Limitações e Sugestões para Trabalhos Futuros

As conclusões retiradas deste trabalho, que foram referidas anteriormente, apresentam algumas limitações. Estas limitações devem-se ao facto de a amostra ter dimensões muito reduzidas, o que faz com que as conclusões não tenham uma segurança equivalente a outros estudos sobre esta temática. Neste sentido, as reduzidas dimensões da amostra tiveram um impacto mais significativo sobre o tratamento estatístico dos dados, ao forçar a utilização de técnicas não-paramétricas.

Apesar destas limitações, este trabalho teve alguns méritos, entre os quais o facto de ter contribuído para esclarecer as relações da Auto-Gestão de Carreira com o Sucesso de Carreira. De facto, as descobertas deste trabalho apontam para que a Auto-Gestão de Carreira possa assumir o papel de variável mediadora, explicando a associação de outros conceitos com o Sucesso de Carreira. Assim, deixamos como repto a futuras investigações esclarecer se a Auto-Gestão de Carreira consiste apenas numa manifestação visível de outros conceitos.

Referências Bibliográficas

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.

Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125-138.

Baruch, Y. (2004). Individual careers and career models. In Y. Baruch (Ed.), *Managing Careers – Theory and Practice* (69-97). London: Pearson Education Limited.

Baruch, Y. (2004). Organizational career systems. In Y. Baruch (Ed.), *Managing Careers – Theory and Practice* (98-145). London: Pearson Education Limited.

DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal Of Organizational Behavior*, 15, 307-324.

De Vos, A., De Hauw, S., Beatrice, I., & Van der Heijden, J. M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 438-447.

De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18 (1), 55-80.

De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 449-456.

Faísca, L. (2010). *Modelar relações entre variáveis quantitativas – Seminários de métodos e análise de dados*. Retrieved from: w3.ualg.pt/~lfaisca/SMAD05/SMAD%2005.pdf.

Field, A. (2011). Correlation. In A. Field (Ed.), *Discovering statistics using SPSS: (and sex and drugs and rock'n'roll)* (174-193). London: Sage.

Field, A. (2011). Regression. In A. Field (Ed.), *Discovering statistics using SPSS: (and sex and drugs and rock'n'roll)* (198-260). London: Sage.

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2000). Applications Of The Career Management Model: A Guide To Career Exploration. In J. H. Greenhaus, G. A. Callanan & V. M. Godshalk (Eds.), *Career Management* (41-66). Ohio: South-Western.

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2000). Applications Of The Career Management Model: Goals, Strategies, And Appraisal. In J. H. Greenhaus, G. A. Callanan & V. M. Godshalk (Eds.), *Career Management* (67-99). Ohio: South-Western.

Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1-13.

King, Z. (2001). Career self-management: A framework for guidance of employed adults. *British Journal of Guidance & Counselling*, 29 (1), 65-78.

Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal Of Organizational Behavior*, 15, 365-380.

Noe, R. A. (1996). Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 119-133.

Rafael, M. (2007). Career development and management in 21st century adults: readings towards harmonization of global and individual levels. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 5 (1), 75-102.

Schein, E. H. (1980). Human Nature: Why Is It Elusive? In R. S. Lazarus (Ed.), *Organizational Psychology* (39-49). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.